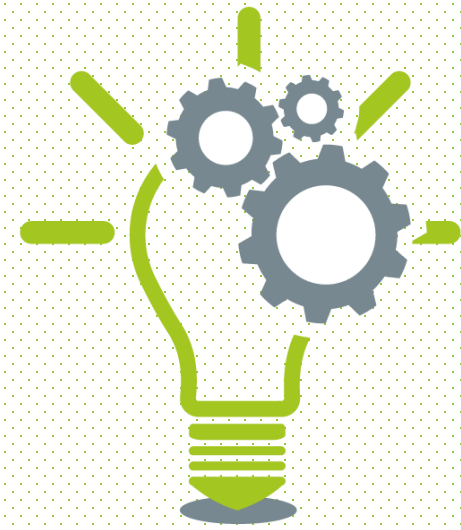




# Тема 7.

## Измерения и оценки в управлении знаниями

---

# 7.1.Измерять или не измерять?



- ❑ **Buckman Labs:** уровень продаж вырос на 35% после разработки экстранет и вовлечение в него клиентов; интранет дал рост объем продаж на 51% в расчете на 1 сотрудника; расходы на обучение 1 сотрудника сократились с 1000 долларов в час до 25-40 долларов в час.
- ❑ **Schlumberger:** сокращение времени на модернизацию оборудования – на 75%; на решение технических вопросов – на 95%; на актуализацию инженерных изменений – на 75%
- ❑ **Siemens:** сокращение времени на поиск информации на 4 часа в неделю (за счет работы Сообществ)
- ❑ **British Petroleum:** экономия около \$400 миллионов в результате тиражирования успешного опыта решения задач (Connect!)
- ❑ **Chevron:** сокращение затрат на освоение месторождений на 12-20%, снижение операционных расходов на 2 млрд долл
- ❑ **Лукойл:** Пермьнефтеоргсинтез – экономия 30 млн долл; НефтехимБургас – экономия 27 млн долл; Волгограднефтепереработка – экономия 12 млн долл
- ❑ **Lotus Development:** экономия затрат на обучение персонала в 200 млн долл
- ❑ **Аэропорт Домодедово:** экономия 34,7 млн руб и 5 944 часа в 2019 г

## 7.2.Прямые и косвенные показатели

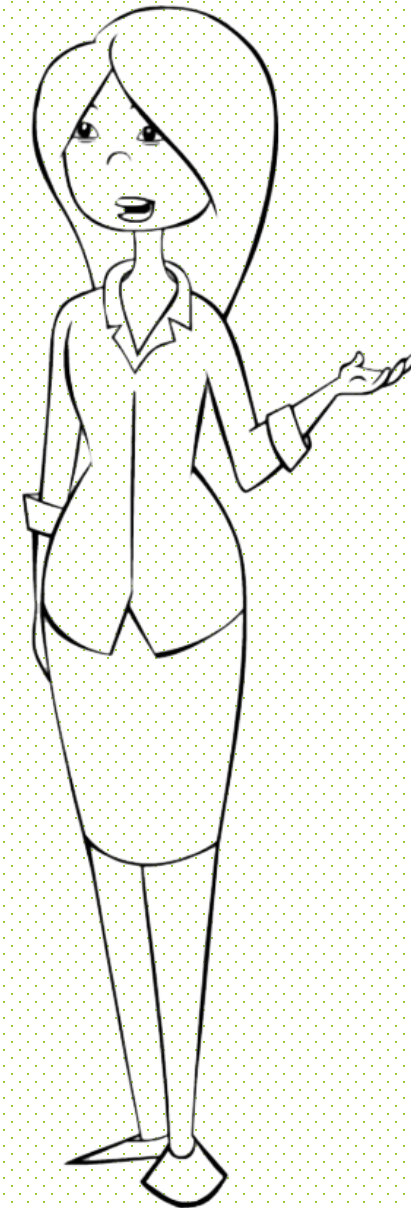
### Косвенные (качественные) показатели

- Улучшились коммуникации
- Вырос уровень ключевых знаний
- Более активный обмен знаниями
- Меньше времени на поиск информации
- Команда лучше понимает, что она знает
- Больше ценных идей
- Позитивная обратная связь от клиентов
- Качество инструментов/методик стало лучше
- Более доверительная атмосфера
- Более обоснованные решения
- Достоверная и актуальная информация
- Интеграция подразделений
- Унификация бизнес-процессов
- Преемственность опыта
- Экспертное сообщество внутри и вовне

### Прямые (количественные) показатели

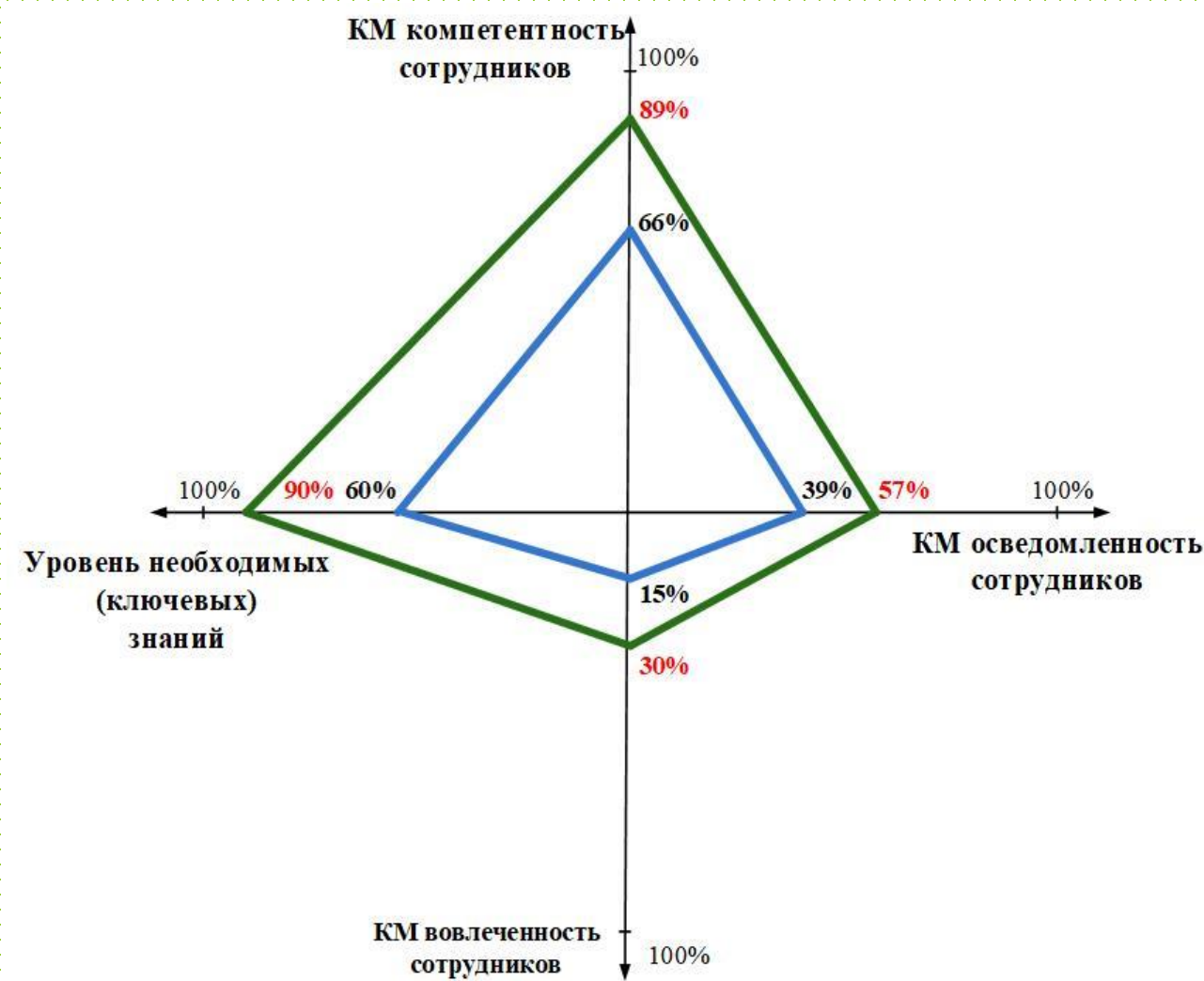
- Сократились сроки проекта
- Выросла производительность труда
- Выросла доля продукции на рынке
- Каждый проект эффективнее предыдущего
- Более эффективная адаптация новичков
- Сократились издержки
- Сократились сроки вывода продукции на рынок
- Сократились затраты на обучение и развитие
- Сократились затраты на исследования
- Сократилось время поиска информации
- Изменились в лучшую сторону KPIs проекта
- Время (поиска, реагирования, ответа, инноваций и пр)

## 7.3. Как измерить невидимое. Модель «9 способов оценки результата» управления знаниями

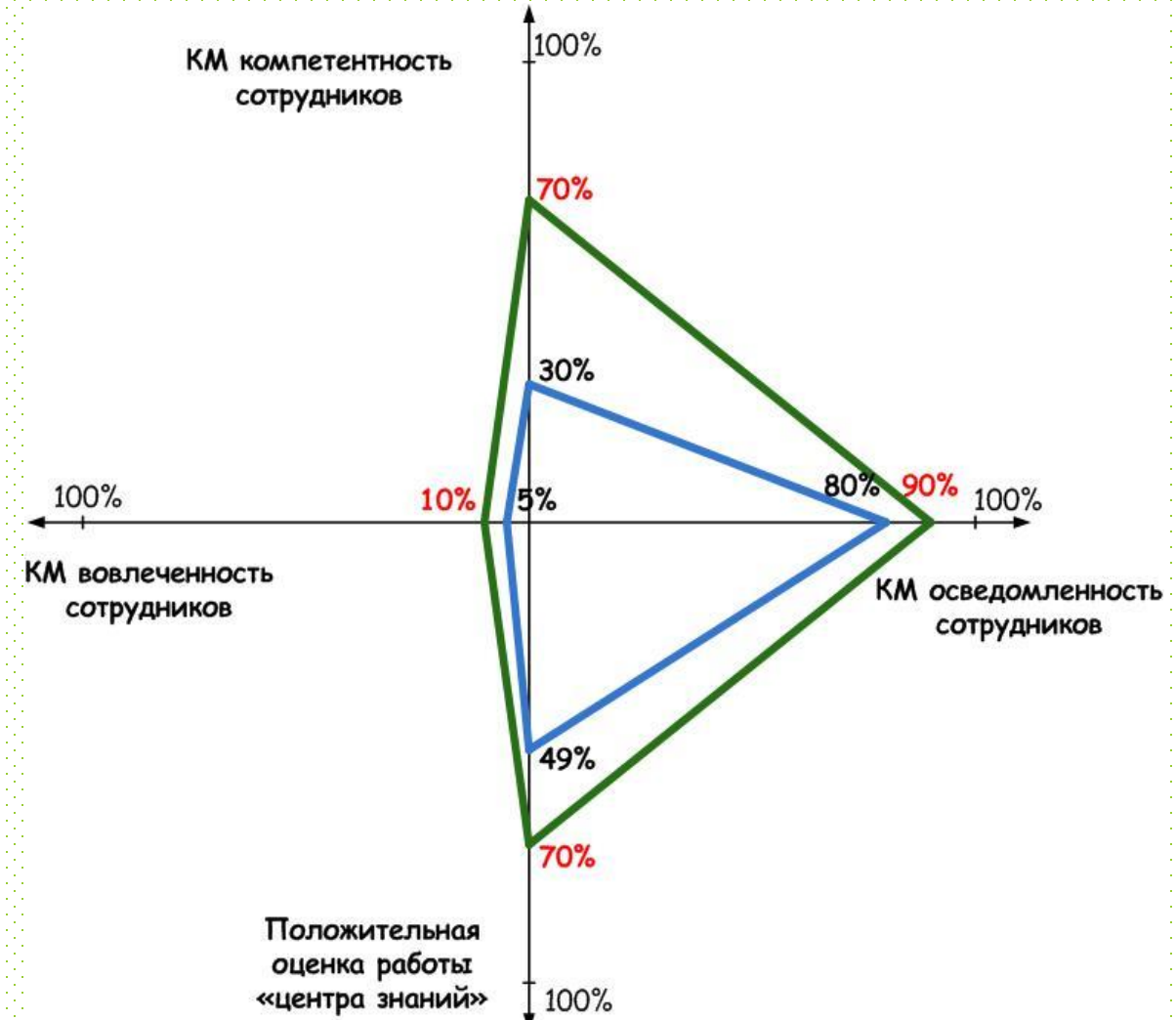


# 7.3. Целевые показатели. Агрегированные показатели. Кейсы Оргкомитета Сочи 2014 и EY СНГ.

## Оргкомитет Сочи 2014



## Ernst & Young CIS



## 7.3. Сообщество практиков «Координаторы знаний» в Оргкомитете Сочи 2014. Целевые показатели

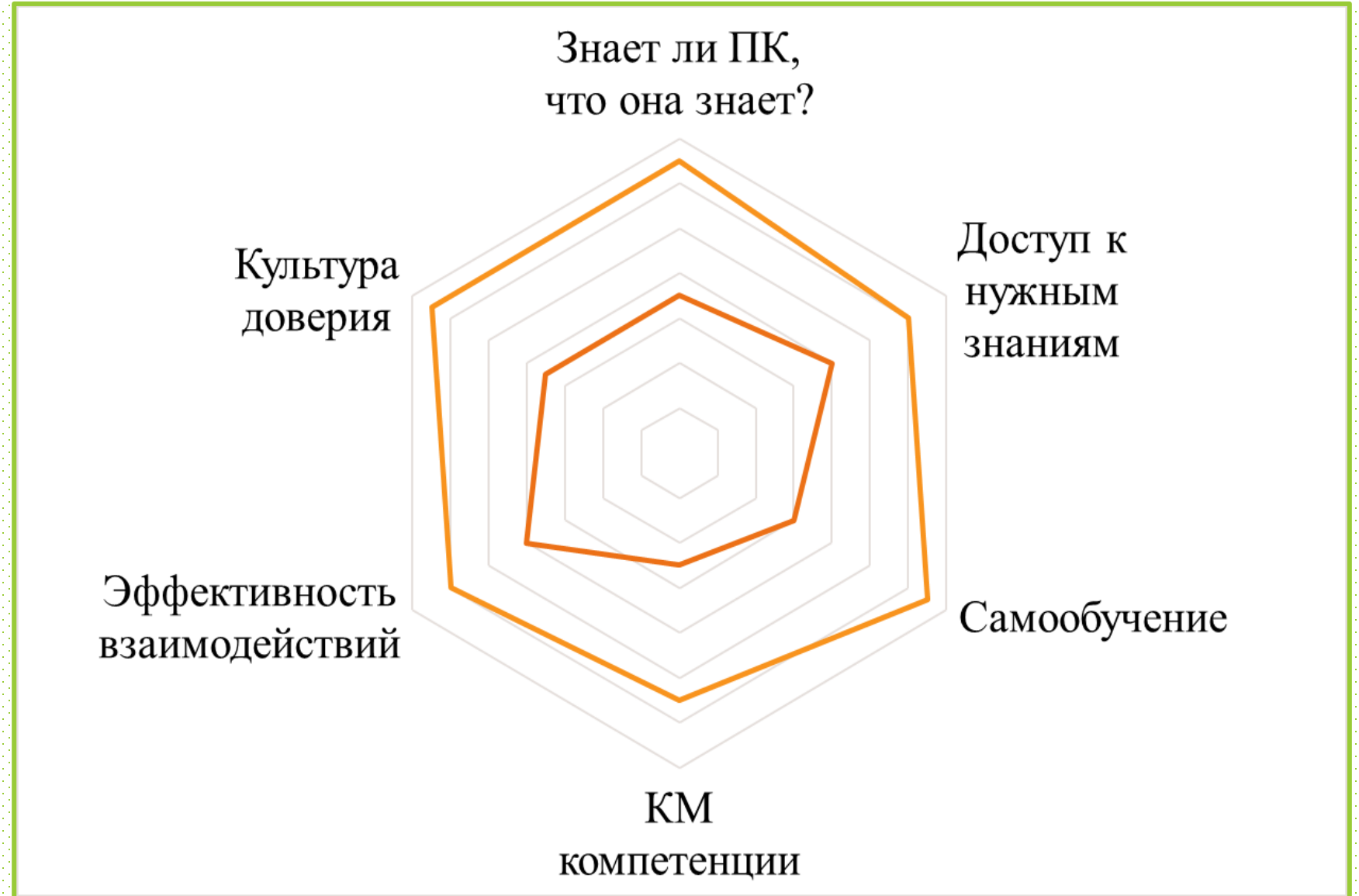
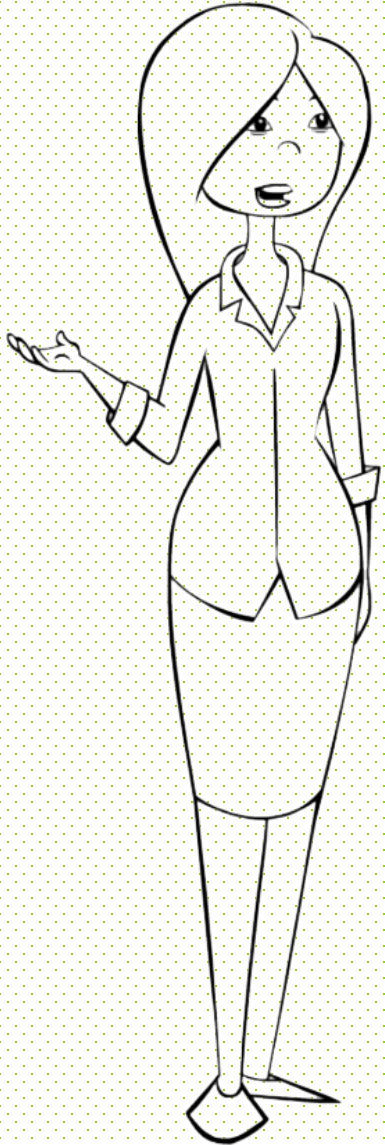
### С 2008 по 2011 гг

- Интранет (около 20 инструментов)
- «узлы» 58 бизнес-направлений
- 4 Knowledge Review от 58 бизнес-направлений
- Словарь Терминов около 500 терминов
- Карта Знаний около 100 ресурсов
- Размещено документов на Экстранет МОК около 600
- Собрано документов на Играх около 10 тыс

### Координаторы знаний:

- 100% повысили уровень знаний (92% по Оргкомитету)
- 100% знают, где найти нужные знания (92% по Оргкомитету)
- 100% понимают свою роль во время Игр (90% по Оргкомитету)

## 7.3. Тесты и агрегированные показатели. Кейс рестораторов.



## 7.3. Как оценить работу К менеджера, получить обратную связь от клиентов и новые идеи для развития?



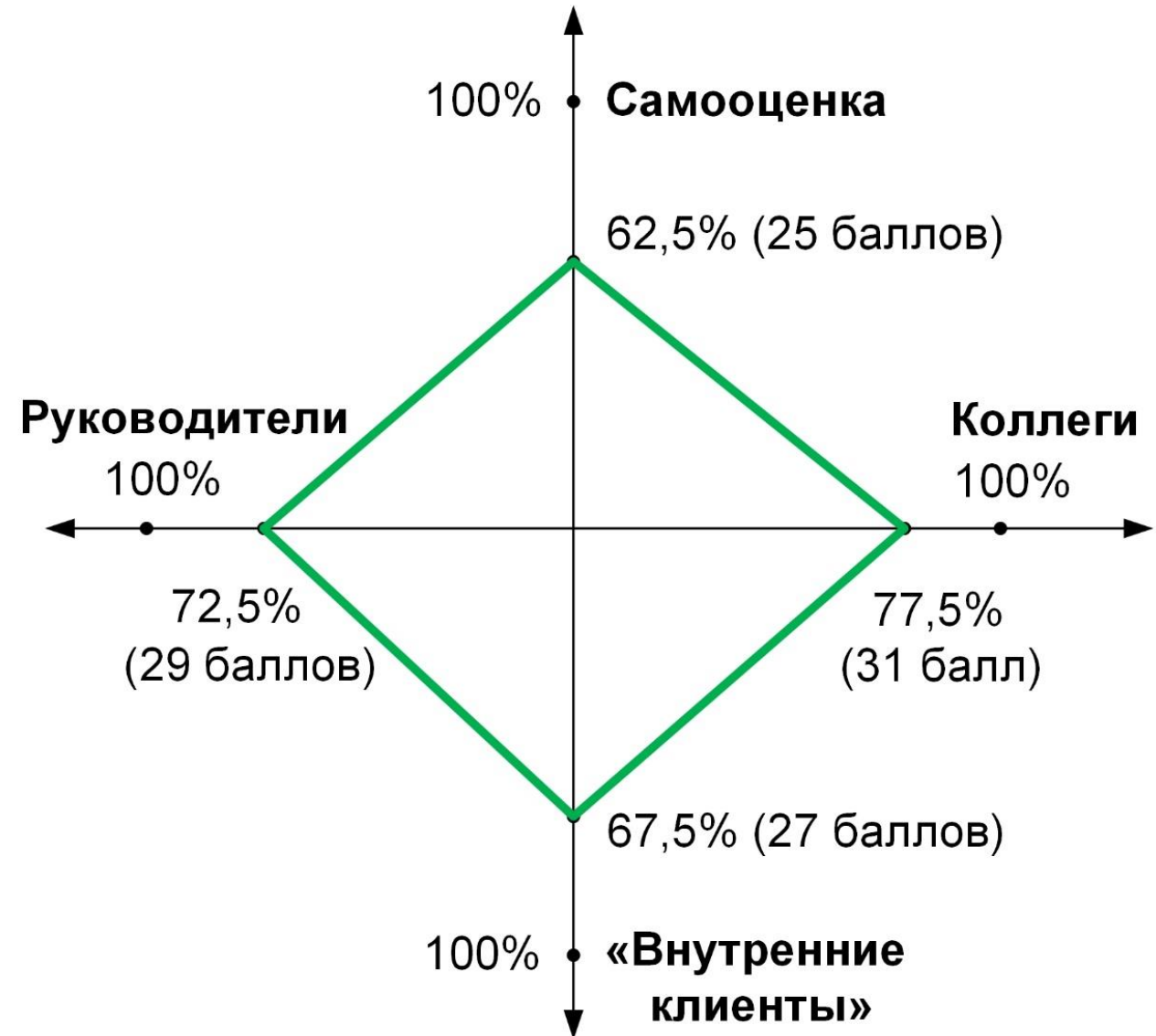
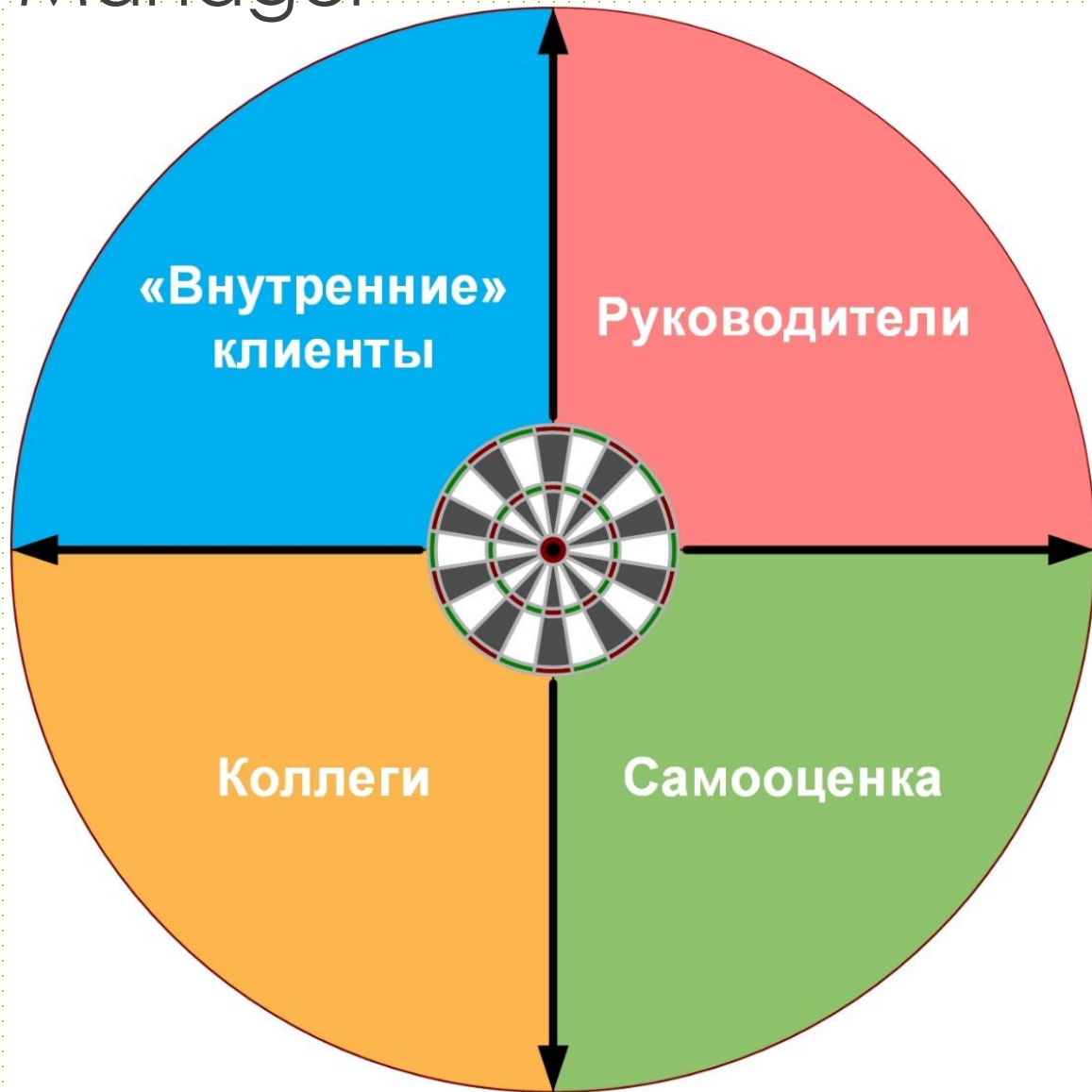
### Задача:

Новая К менеджер производителя офисной мебели занята в КМ процессах на 50% рабочего времени. Она работает в Т&D. Ее задачи – собирать «истории успеха» в бизнес-направлениях, обучать сотрудников использованию ресурсов, модерировать сообщество, управлять базой знаний. Через 6 месяцев пришло время понять – достаточно ли ей навыков, как развивать КМ процессы дальше, а также оценить результативность КМ процессов и работу К менеджера.

### Вопрос:

Что вы рекомендуете сделать, чтобы с небольшими затратами решить эти задачи одновременно? С чего начать? Опишите возможные способы (способ) решения этой задачи.

## 7.3. Результативность К сотрудникам. Оценка работы К Manager



## 7.3. Результативность КМ сотрудников. Анализ и оценка работы K Manager: самооценка

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Обучение                                           | Программа Введение в КМ для новичков новичков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Обучение сотрудников использованию ресурсов (сообщества и базы знаний)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Комментарии: <i>Есть трудности с организацией обучения сотрудников</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| Модерация ресурсов                                 | Модерация и фасилитация работы сообщества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Модерация базы знаний. Помощь в размещении документов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Комментарии: <i>Недостаточно знаний в предметных областях, недостаточно рабочего времени. Необходимо привлечь экспертов в предметных областях</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Помощь сотрудникам в поиске нужных знаний          | Консультирование сотрудников по вопросам работы с источниками знаний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Комментарии: <i>Недостаточно знаний о том, «кто что знает».</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| Продвижение и распространение идей обмена знаниями | Выявление лучших авторов в сообществе и базе знаний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Выпуск еженедельного издания с лучшими статьями и именами активистов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Поиск «историй успеха», применение опыта коллег и получение новых результатов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                                    | Комментарии: <i>Недостаточно знаний в предметных областях, сложно выявить лучшие публикации. Недостаточно материалов для еженедельного издания, нужно выпускать его ежемесячно. Необходимо разработать дополнительные мероприятия по формированию «историй успеха»: обучение, PR, шаблон для описания, дополнительные поощрения. Пока что сотрудники не понимают, как использовать опыт коллег и как описать «историю успеха».</i> |   |   |   |   |   |

## 7.3. Карта метрик для инструментов и методик

### Базы знаний, Инtranет

Количество просмотров на единицу контента; скачивания на единицу контента; % «вкладчиков» от количества сотрудников; количество запросов; % удовлетворенных пользователей за период времени; количество обращений в период времени; затраты времени на поиск нужной информации; % найденных нужных документов и пр

### Извлечение уроков

Количество уроков, использованных в других проектах, активностях; сокращение количества ошибок, возврата товаров, рекламаций и пр; среднее количество извлеченных уроков на один проект; среднее количество полученных результатов на одно извлечение уроков и пр.

### Адаптация/ Наставничество

Среднее время адаптации; время опытных специалистов, затраченное на новичков; время достижения компетентности; стоимость адаптации; доля ключевых знаний, переданных новичку и пр.

### Экспертные сообщества

Количество участников; доля активных участников; время решения задачи; количество реализованных «историй успеха» и новых идей; время ответа на вопрос; время поиска нужного эксперта; среднее количество постов за период; количество вопросов, не получивших ответа в период времени и пр.

## 7.3. Оценка уровня зрелости СУЗ. Модель APQC



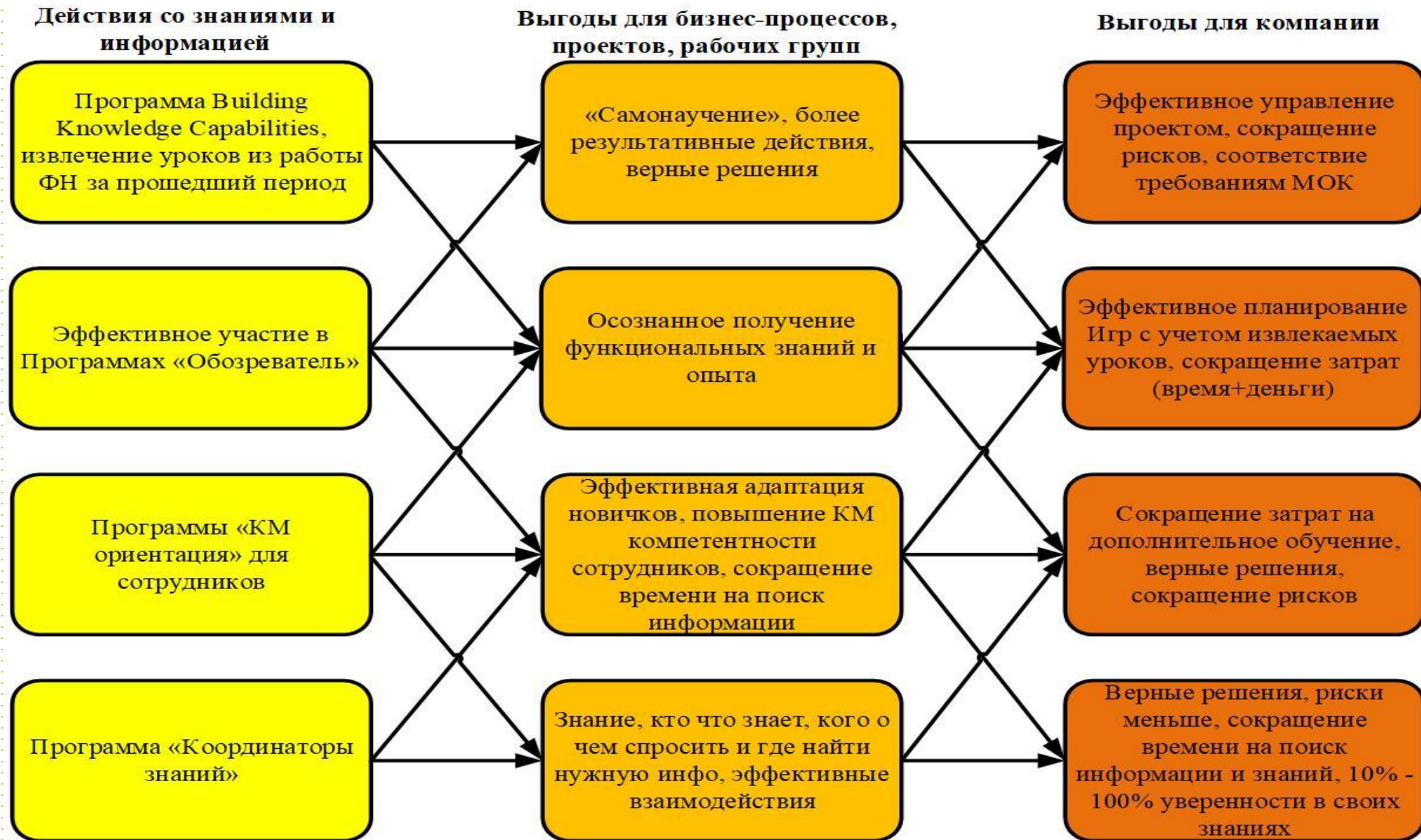
Источник: материалы APQC

## 7.3. Оценка уровня зрелости СУЗ. Модель Стена Гарфилда



Источник: материалы СТЕНА ГАРФИЛДА

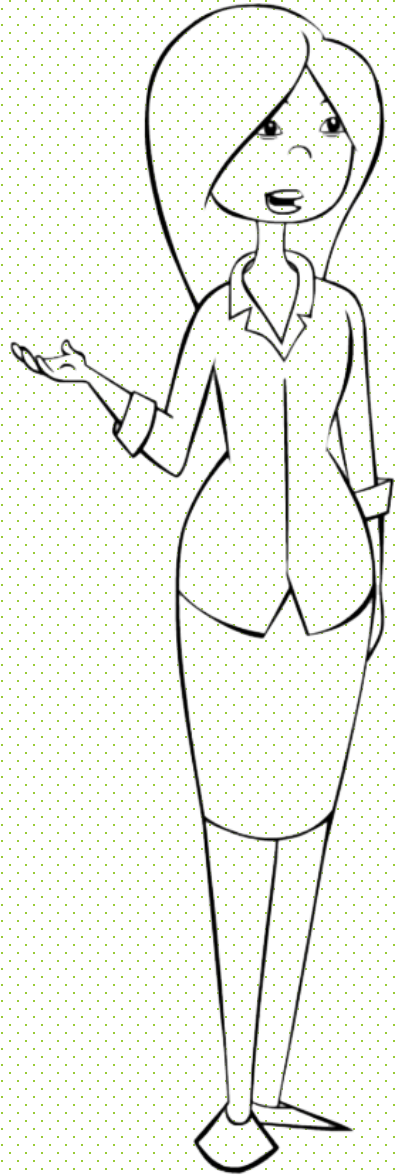
## 7.4. Модель «Дерево выгод». Кейс оргкомитета Сочи 2014



## 7.4. Модель «Дерево выгод» для проектных команд



# Дополнительные материалы по теме:



Статья «Как измерить невидимое?» <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/effektivnost-upravleniya-znaniyami/kak-izmerit-nevidimoe/>

# Полезные ресурсы и контакты

Сайт <https://kak-upravliat-znaniyami.com/> (100+ статей)

YT канал Marinicheva KM TV

<https://www.youtube.com/channel/UCA5Jobyd-UPo8ZicWZtg2gg> (50 мультиков и видео)

FB business

<https://www.facebook.com/pg/kak.upravliat.znaniyami/>

(статьи, видео, анонсы мероприятий и программ)

FB личная <https://www.facebook.com/MariaK.Marinicheva>  
[info@kak-upravliat-znaniyami.com](mailto:info@kak-upravliat-znaniyami.com)

WA +7 925 999 2427

Телеграм канал [https://t.me/Marinicheva\\_KM\\_TV](https://t.me/Marinicheva_KM_TV)

